

# 对学校发展性教育督导的再认识

## ——考察英国学校督导工作引起的思考

刘 朋

(浦东新区人民政府教育督导室, 上海 200122)

**摘要:** 英国的学校发展性教育督导经验对于我国的督导实践探索具有较强的借鉴意义。结合对英国的督导学习考察经历,发现学校教育、依法督导、教育质量、督导活动、督导结果和督学队伍六个要素对于学校发展性教育督导的有效实施非常关键。文章介绍了英国学校在这六个方面的具体做法,这些做法值得我们在督导实践中借鉴。本文还结合上述六个要素就我国的督导工作给出了建议。

**关键词:** 学校发展性教育督导; 英国; 教育质量; 督导活动

**中图分类号:** G510 **文献标识码:** A **文章编号:** 2095-3380(2018)03-0032-06

# Re-recognition of the Supervision of Developmental Education in Schools

## —Consideration after Studying the Supervision in British Schools

Liu Peng

(Educational Supervision Office, People's Government of Shanghai Pudong New Area, Shanghai 200122)

**Abstract:** British school developmental education supervision experience for China's supervisory practice exploration has a strong reference. Based on the study of supervision in Britain, it is found that the six elements, i.e., school education, legal supervision, education quality, supervision activities, supervision results and supervision teams are very important to the effective implementation of the supervision of developmental education in schools. This paper introduces the schemes and processes of these key elements in detail, and points out that these are worth perfecting and exploring in China's supervision practice. The paper also presents suggestions for supervision in China by combination of these six elements.

**Keywords:** School developmental education supervision; United Kingdom; Quality of education; Supervisory activities

2017年9月,笔者参加了赴英国教育督导与评估专题交流学习考察活动,走访了杜伦中学、圣比斯公

学、斯托尼赫斯特学院等学校,感到学校教育、依法督导、教育质量、督导活动、督导结果和督学队伍六个要

素对于英国学校发展性教育督导的有效实施非常关键。因此,我们有必要结合英国学校发展性教育督导的实践探索,<sup>[1]</sup>进一步深化对学校发展性教育督导的理性认识与思考。

### 一、关注学校教育是学校发展性教育督导的首要特征

学校是教育督导活动的一个重要对象。我们必须把握学校教育的主要特征,并分析学校教育活动的主要特点。

杜伦中学由托马斯·兰利主教在1414年建校,有600多年的发展历史,是一所招收3-18岁学生的私立寄宿制学校。学校提供幼儿园到高中的所有课程,倡导均衡教学理念,尤其重视体育、音乐、艺术。现场走访环节,我们发现幼儿园部同时容纳学生数不超过16人,师生比接近1:5,小学部教室被分隔成阅读角、创意角、数字角、语言角等不同区域,中学部科学课上,老师正在让学生分辨不同的动植物标本;拥有436年历史的圣比斯公学位于英国中西部的海滨小镇,是英国著名的私立学校,创立于1583年,学生年龄由11-18岁。它是全英唯一一所倡导中西融合教育体系的学校,课程内容融合中国和英国国家课程;斯托尼赫斯特学院是一所传统的天主教寄宿制学校,占地约2500英亩。学校自1653年建校以来,400多年来吸引了全球各地的学生来此有学,学校提供幼儿园到高中的所有课程。学校注重培养具有国际视野的学生,实行从幼儿园到高中的办学体制,注重纳入英国国家考试系统,推进学生全面发展。在国际生培养方面,注重学生的个性化培养,实施国际价值观教育。

综上所述,杜伦中学、圣比斯公学、斯托尼赫斯特学院等学校呈现出现代学校的三个发展特点,即:一是注重孩子的健康成长;二是注重为学生发展提供适切的课程体系;三是注重学校教育的开放性。杜伦中学积极引进我国的数学教材,圣比斯公学融合我国和英国的课程教学,斯托尼赫斯特学院已在马来西亚开设分校。

由此可见,发展性教育督导实践要关注学校教育的三个特点:一是必须将学生的健康发展放在首位。国家、上海市的十三五教育改革与发展规划均把学生发展作为发展主题,说明我国的学校教育已重视学生发展。为此,学校教育必须紧紧把学生发展作为出发点与归宿,要充分认识到学生的“主动性”“潜在性”和

“差异性”<sup>[2]</sup>。二是必须充分重视课程建设。学校必须站在立德树人高度,注重以办学理念所内涵的价值体系来统整学校课程体系。三是必须注重开放办学。就国内而言,最具有探究价值的是学校教育如何向社区、家长开放,让社区代表、学生家长能在学校教育管理与教学工作参与中有知情权、建议权和监督权。这可能是探索现代学校制度建设的重大时代意义了。

### 二、依法督导是学校发展性教育督导的法定职责

依法督导是国家《教育督导条例》《上海市教育督导条例》赋予教育督导部门的一种法定职责。考虑到法律法规的强制性和学校教育的教育性,学校教育督导如何做到对依法督导的关注,就显得非常重要。

在英国的学校教育督导中,依法督导聚焦2014年教育法是否达成,学校督导报告将提供一个有关法律法规执行情况的总结评价。具体而言,主要涉及八方面,即:提供的教育质量,主要覆盖课程和教学的相关要求,包括有关学生在国家考试和测试中的学业成绩;学生的精神、道德、社会和文化方面的发展情况;学生的福利、健康和安全,重点关注学生的安全事务、儿童保护、行为规范、校园欺凌的预防、保护学生的健康和安全以及危机评价;适宜的教职员工、教辅人员和董事会成员,重点关注有关教职员工的任命、教辅人员和董事会成员,以及在人事任命环节中的录用核查等事宜;学校校舍和住宿,主要包括厕所和洗浴设备、医疗设施、健康和安全、声、光、水、户外空间和住宿条件;信息规定,主要包括有关学生及其家长相关信息的规定;抱怨处理方式,主要包括有关处理父母抱怨的情况;领导和管理学校情况。

结合我国的国情,在依法督导方面有以下体会。首先,督导实践必须考虑现有法律法规、教育政策的规定,明确学校教育教学工作的红线规定,把对学校的规范性要求作为督导底线,强调学校管理与教学的基本要素。如,学校管理强调发展计划、管理机制、队伍建设、课程改革以及环境创设等基本要素,引导学校夯实基础,关注发展过程与办学整体水平的提升。督学更多的是对教育法律法规、政策的践行者,是在教育法律法规政策框架下对学校教育问题的思考。

其次,督导方案设计要结合政策要求加以明确,这是确保依法督导到位的制度保障。如根据教育部《义务教育学校管理标准》,<sup>[3]</sup>学校的主要管理职责涉

及保障学生平等权益、促进学生全面发展、引领教师专业进步、提升教育教学水平、营造和谐美丽环境和建设现代学校制度六方面 22 项管理任务 88 条具体任务,需要在学校管理、课程教学、学生德育和教师队伍四个领域中,对相关的底线要求加以明确;再如教育部《幼儿园工作规程》从幼儿入园和编班、安全、卫生保健、教育、园舍设备、教职工、经费、家庭和社区以及管理等九方面对幼儿教育进行了规范,<sup>[4]</sup>因此结合园务管理、课程教学和保健工作等督导内容,对规范性要求加以操作化设计,确保幼儿园在规范办园基础上实现自主发展机制的构建和办园特色品牌的形成。其他如高中阶段教育、校外教育等等,也应把学段的法律法规要求作为督导的基点。

### 三、教育质量是学校 发展性教育督导的内在追求

伴随着学校教育进入内涵发展阶段,关注教育质量必然成为学校发展性教育督导的主题。然而,如何认识教育质量,教育质量包括哪些可操作性要素以及督导人员如何把握这些要素,则是督导实践中必然要面对的课题。

英国的教育质量督导聚焦学生的学业成绩和个人发展。督导工作分成对学生与对学校两个方面。

在对学生学业成就评价中,督导重点评价所有学生的达成情况,主要包括:学生素养变化情况,包括标准化考试和测验结果的相关证据;学生在语言、数学、科学、技术、人类社会、物理、美学和创造教育等领域的知识、理解和技能的发展;学生在说、听、读和写方面进行沟通交流能力的发展,以及其他学习领域应用能力的发展;学生在数学能力的发展以及将数学知识和技能应用到其他学习领域能力的发展;学生在信息和沟通技术方面的发展以及其他学习领域的应用;学生学习能力的发展,包括利用更广范围学习资源的能力、发展诸如分析、设想和综合等方面的高级思维能力;学生在奖学金、竞赛、其他学术荣誉以及体育、表演和其他艺术等获得的发展;学生的学习风格,包括学习的独立性和创造性、团队工作的合作能力和学习活动的领导能力。

对学校的督导主要看学校为学生提供的学习机会。集中在相关的学习领域结合学生取得的成绩来解释说明一个学校最主要的优势和发展领域。这些学习领域包括:学校课程以及其他学习机会,特别是学校

提供给学生个人发展的机会;课堂教学,特别是计划、演讲和提高学生能力的学习机会;信息处理,特别是显示学生个体如何完成符合自身年龄和能力的信息处理、监控学生能力发展情况和评价学生在与其他学生和父母进行非学术和信息交流等方面的能力;提供资源,特别是在适当合格和受过培训的工作人员方面,以及提供适当的学习材料、设备和设施;那些确保所有学生获得最优发展的评价、计划、实施和监控的管理措施。

在对学生个人发展评价方面,督导将根据学生的年龄和能力进行评价他们达成的情况如何。主要包括:发展学生的自尊、自信和灵活性,包括如何提升学生学习和自我发展的理解力,确保为后续发展做好充分准备;充分理解到学生做出的决定是影响他们成功和发展的最关键要素;发展学生的精神素养和对生命的非物质化欣赏,无论是宗教的、哲学的或者其他方面;辨别正误,理解、尊重社会准则和法律法规,承担自身行为的社会责任,包括对待他人;有意识、有能力与其他人员进行有效工作,包括如何解决问题和达成工作目标;学生承担社会责任,并能在学校里,包括学校董事会、地方社区和更广泛的社会,为他人做出奉献;尊重和认可社会的多样性,对学生自身和其他的文化表示尊重和理解,理解、认可不同文化和传统的差异性;懂得安全生活,理解身心健康,特别是在饮食、锻炼和平衡的生活方式。

督导将在下述相关领域中对发展结果中的优势和主要领域进行解释说明。主要包括:提供的学校课程,包括个人、社会、健康和经济教育;提供并由学生参与的其他课外教育活动;由学校、其他学习场所中的教师和其他成人提供的角色扮演;学生有机会经历体验活动,发展能影响他们未来发展的独立性、责任感、领导力和做出见多识广的选择能力;在那些能辨别、反映个人需要和能力的多文化背景下采取有效行为的动力机制;相关条件下,在个人发展中的董事会角色;提供资源,特别是在适当合格和受过培训的工作人员方面,以及提供适当的学习材料、设备和设施;那些确保所有学生获得最优发展的评价、计划、实施和监控的管理措施。

回到国内督导工作。首先,对教育质量的认识。教育质量是学校培养学生实现育人目标的达成度。它倡导一种全面质量观,追求“高质量的教育”,强调把促进人的全面发展、适应未来社会需要作为衡量教育质

量的根本标准;强调面向全体学生,着力提高学生服务国家和人民的社会责任感、勇于探索的创新精神和善于解决问题的实际能力。

其次,把握教育质量的可操作性要素。我国的学校发展性教育督导对学生发展给予充分关注,学生的学业成绩和个体发展两方面在督导指标体系中能得以体现。当我们在宏观层面上对教育质量给予充分重视的前提下,如何在微观层面寻求到一些关键性的可操作性要素。可以考虑将教育方针中提到的德智体美劳全面发展与《中国学生发展核心素养》中我国学生应具备的能够适应终身发展和社会发展需要的必要品格和关键能力有机结合,寻求适合不同学段学生发展特点的关键特征。笔者认为,在学校教育中,学生的学业成绩肯定是学生发展必须要关注的首要问题,同时也要关注与学生学业成绩相关的非智力要素的发展情况。只有两者实现有机结合,学生发展才具有现实意义。

第三,督导对教育质量要素的把握。英国的学校教育督导非常强调第一手资料的重要性。面对学生的学业成绩以及与之相适应的非智力要素发展,督导究竟如何去寻求其中的第一手资料非常关键。笔者认为,上海市的中小学绿色指标测试情况、国家义务教育质量监测情况非常权威,可以作为判断学校学生发展情况的重要依据。在督导实践中,笔者曾关注一所学校督导中,督导组通过课堂观察、问卷调查汇总的信息,与学校已有的中小学绿色指标测试情况是吻合的。同时,也要关注区域层面上组织的质量监测工作,如小学四年级的统测、初中和高中的会考成绩等。此外,学校层面对学生学业成绩的质量分析报告也是值得关注的。

#### 四、督导活动是学校 发展性教育督导的重要载体

对于学校教育督导工作而言,督导活动的实质内容是围绕督导工作要求而采取的一系列行动,涉及督导内容、督导程序、督导结果处理等等。从某种意义上说,它是对督导工作的系统设计,是对督导目的的一种操作性细化,为实现最终的督导目标服务。

笔者在英国学习期间,对英国的私立学校督导方案进行了较为系统的了解,觉得尽管这与我国学校发展性教育督导可能存在着不同,但在督导工作方案设计方面尚有值得借鉴思考的地方。在英国,私立学校督导机构是基于2008年英国教育与技术法第106条

督导规定而成立的一个机构。其督导必须关注以下七点原则:对学生学业成绩的质量标准和达成法律法规规定的程度进行报告;对教育目标的实现和每个学校开展教育活动的独特性进行报告;支持学校的改进和发展;充分考虑学校应对督导开展的自评工作;进行清晰的、有帮助的学校口头反馈;注重同行评价原则;由有足够专业知识、相关专业培训和亲身经验的督导人员执行。在督导过程的每个阶段都采用质量保证措施,以确保这些原则得到满足,并有助于改进。

督导要求必须严格执行督导行为准则,要求在督前、督中和督后抓住督导专业标准开展督导活动,以学生的最佳利益进行工作;以专业化、诚信和文明的态度开展工作;客观、公正地评价学校的工作;公正而不偏袒地报告学校发展情况;所有的评价结论必须建立在清晰、有把握的证据基础上;在所有时间内进行慎重、清晰和客观地传达督导信息;对督前、督中、督后所收到的信息和所作出的决定要保密;明确所有实际的和感受到的与督导工作的冲突;所有时间必须遵守督导框架列出的基本要求、协会指导和私立学校指导意见;注重根据法律要求优先保障儿童福利;只能在有关私立学校督导工作中使用督学称号。

要求参与督导的学校人员注重用专业化、诚信和文明的态度对待督导,采取有效措施确保督导在学校的督导工作顺利进行;提供有关学校开放、客观的信息,对于问题给予清晰的回馈;采取建设性态度,积极应对关注性问题,在学校保证学生最大利益的前提下与督学进行合作;确保有关督导和督导的信息保密性;寻求理解督导框架,并帮助督导完成工作要求;确保督导进行观察和与学生和教职员工访谈的责任;确保支持的学校数据和文件有效。

督导组必须确保他们的督导判断是第一手的,是基于督学直接观察得到的;有效的,是得到督导收集到的信息支持的;综合的,是覆盖了英国私立学校督导框架中所列举的学校的所有方面;团队的,是把学校作为一个整督导组的整体观点来看的;公平的,是能表现出对学校发展优势及其改进领域的评价意见的;一致的,是督导对学校评价的证据之间相互不矛盾;可信的,是建立在督导纲要和私立学校督导框架的基础之上的,包括对教育质量督导的评价标准;客观的,学校执行教育法律法规和实现教育目的以及学生学业成绩的情况是充分的,是得到公正评价的。

为了确保督导组的判断能满足质量标准,督导们

被要求尽可能使用第一手材料。这些材料主要是通过以下这些途径进行收集的:课堂观察和对学生作业及其他作品的仔细研读;与学生进行个别访谈;与学校教育行政管理人员、董事会成员或者政府代表进行讨论;在执行教育法律法规方面,与法律法规执行相关的学校工作人员进行讨论;在教育质量方面,与负责学校计划、执行、评价事务的工作人员进行讨论;通过对学生及其家长提供的问卷在内的证据的分析;对文本资料的分析,包括成就指标和自我评价资料;督学收集到的有关学校的证据,包括与工作人员、学生和其他人员的交流等。

自从2016年4月起,我国所有中小学在三年内必须有一次综合督导。该督导框架提供两种常规的督导类型,即仅限于教育法律法规的督导及聚焦教育质量的督导。前者始于对学校前督导文件的分析,可以从学校网站开始,由一名专业报告督学带队,根据督导规定增加特殊专家,在学校中考察两天时间,督导组在结束时进行口头反馈,对学校在严格执行法律法规和未能满足相关法律法规的地方之间做出判断,并做出必要的说明和解释;后者也是以对学校督前文件的分析为起点,从学校网站开始。在正式督导之前,督导将完成最初的分析报告,并着手分析学生及其家长的问卷结果。根据学校的规模大小、发展情况和组织机构情况等,督导组通常由一名专职督导带队,必要条件下,由一名及其以上的团队成员组成。督导聚焦重点问题,对特定的法律法规或标准指标中有关教育质量或学生学业成就的相关价值判断。有关学生学业成就的一致性意见将在结束时口头反馈给学校。

首先,要系统设计区域学校教育督导活动。既要有宏观层面对学校教育督导活动的顶层设计,重在明确学校教育督导活动的指导思想、督导原则和督导类型的把握,又要在微观层面注重结合学校督导实践对督前、督中和督后的任务安排进行流程设计和责任分担。

其次,形成督导团队的共同行动准则。面对督导任务,督导团队必须要把爱岗敬业、依法履职、勇于担当、业务精湛和开拓创新等作为自身的工作准则,通过深刻理解国家的教育宗旨,认真学习国家有关的法律、法规和方针、政策,掌握教育督导与评估的理论、方法和技术,在工作中精益求精,做到坚持原则,依法办事,敢讲真话。

再次,处理好督导双方的合作关系。英国既明确

了督学在督导实践中的行为准则,又对学校人员应对督导工作提出了具体要求,其最终的目的在于实现督导活动的有序推进。这意味着督导双方应该是一种合作关系,就学校发展的督导定位、思路定位、问题定位等进行深入探讨,互相为对方开展工作提供便利。

最后,准确研判督导信息结果。督导团队要以学校发展的第一手资料为基准,经过共同研讨与数据信息的定量分析,实现督学的经验判断与科学的评价分析现实融合,这样才能最终让学校对学校评价的督导结果信服,也对学校后续的发展进行富有成效的指导,使督导成果得以落实。

## 五、关注督导结果是学校 发展性教育督导的最终归宿

督导结果是督导组在整个督导活动结束后对被督导学校给出的评价意见,是督导与被督导双方均非常注重的一环。它既是对学校取得的主要成绩和经验的肯定,又是判别督导组开展督导活动相关工作成功与否的重要依据。

在英国,当督导活动结束后,督导组中的报告督学有责任根据督导组的督导意见去撰写督导报告。在完成质量保证程序之前,督导报告的措辞和等级是暂时的,因此,督导结果只有在学校收到最终的督导报告副本时才可共享。该督导报告包括一个明确的学校执行教育法律法规情况的论述,并根据督导框架提供相关的解释。一般而言,与口头反馈时相比,督导报告的措辞注重事实。同时,督导报告在尽可能的情况下,将相关评论组合起来进行综合论述。对于综合督导的报告而言,它也包括一个对学校办学质量的明确论述,并根据督导框架提供相关的解释。这种类型的报告将包含建议、发展的重点领域。

在督导活动结束后的第三周,学校有机会去指出督导报告中的任何缺陷或者其他错误。在督导结束后的四周内,教育督导机构公开印刷的学校督导报告复印件将寄送到学校。在学校收到督导报告复印件的两周内,这份报告将上传到英国私立学校督导机构网站上。在收到最终督导报告后,学校必须在其网站上发布一份督导报告副本,并在收到后两周内向每位家长和法定监护人提供一份督导报告复印件。

在对法律法规执行情况的督导中,重点关注学校是否严格执行教育法律法规。一般提前两天进行通知,两天的在校时间,主要通过校园网和督学的现场

督导。督导报告呈现的结果是通过或者没有通过。

督导报告在学生学业成就和个人发展方面将分为优秀、良好、一般和不满意四个等级。重点关注学生发展情况,如果有证据表明学生发展情况好,督学将尽力寻求其中的原因,去激励学校;如果有证据表明学生发展情况不太好,督学将尽力寻求其中的原因,督促学校去改进和发展。

鉴于英国督导结果的处理方式,对我国的督导工作可以有如下启发。

首先,充分发挥督导报告在反馈督导结果方面的作用。督导报告必须在反映学校督导活动基本情况的基础上,对学校发展的主要成绩和经验给予关注,尤其是学校的办学特色方面,对于学校发展面临的问题必须反映出督导的专业建议,而在总体结论部分要给予学校发展的整体情况评价,为学校发展提出专业的建议与思考。

其次,坚持定量评价与定性评价有机结合实现督导结果的科学性、有效性。要对督导结果做出科学评价,关键在于结果呈现要具有说服力。考虑到学校教育的育人性、复杂性,督导部门在信息处理环节,既充分考虑对教育教学工作进行量化处理,又要充分关注学校教育的育人因素,给出学校发展的积极建议。这样的督导结果会在最大的教育意义上给予督导活动以价值定位,发挥学校发展性教育督导的积极成效。

第三,在督导结果反馈的形式、对象和方式上进行积极探索。从某种意义上说,督导报告是督导双方对督导活动结果共同谋划的结果。在对家长和社区人员反馈方面,实践中主要通过教育网站等途径,今后值得深化的做法是如何督促学校通过各种形式将督导结果反馈给学生家长,并形成有效的机制做法。

## 六、督导队伍建设是学校发展性教育督导成效的保障

督导是开展学校教育督导活动的人力资源保障和智力支持。我国在督导队伍建设方面进行了积极探索,在督导实践中发挥着积极作用。

在本次考察学习中,负责学校接待的校长负责人均为英国的兼职督导,能结合自身实际,对督导实践谈较为深入的思考。如杜伦中学分管督导副校长 Mr. Andrew Pearson、圣比斯公学 Jeremy Hallows 校长和

斯托尼赫斯特学院学校副校长、督导负责人 Mr Mostyn 分别就学校督导体系、督导课堂听课和英国私立学校督导评估手册做了介绍,从一个侧面反映了英国兼职督导队伍建设的广泛性。英国皇家教育督导团资深督导 Kate Richards、Aneeka Alam 对英国督学来源及其管理做了说明。英国督学有全职督学和校长兼职督学两大类型。具体而言,主要包括:大学教授,同行督导,报告督导(全职督导);助理报告督导(全职督导);团队督导(包括学校副校长、副高级教师;被要求每年至少参加督导一次)。在聘任督导方面,主要有申请、推荐、评价考试、书面评价和试用等程序,以确保督学能发挥专业作用。

一般而言,联系国内情况,督导队伍建设实质上是要解决三方面问题,即:一是督导的来源要实现多元化。我们要进一步加强制度创新,创设更多的机会让校长走进督导工作中去,形成专职督导、兼职督导和外聘专家为主体的督导队伍;二是督导的培训要有针对性。我们要从在职的专职督导、退休的兼职督导等实际出发,形成较为完善的督导培训方案,既要有政策底线的基本要求,也有其自身专业发展的内在需求,促进督导队伍的健康发展;三是从督导的专业发展来看要注重有序推进。教育督导部门可以在借鉴教师专业发展经验的基础上,结合教育督导工作实际,对督学的专业发展给予充分的重视,不仅要让督导人员知道为什么要注重自身的专业发展,而且要让督导人员知道自身的专业发展体现在哪些方面,更为重要的是要为督导的专业发展提供必要的政策支持。这是教育督导部门值得研究的一个课题。

## 参考文献

- [1] Handbook for the Inspection of Schools Inspection Framework [M]. United Kingdom. Independent School Inspectorate, 2017:1-20.
- [2] 叶澜.“新基础教育”论——关于当代中国学校变革的探究与认识[M].北京:教育科学出版社,2006:221-225.
- [3] 教育部关于印发《义务教育学校管理标准》的通知[EB/OL]. (2017-12-05).[http://www.moe.edu.cn/srcsite/A06/s3321/201712/t20171211\\_321026.html](http://www.moe.edu.cn/srcsite/A06/s3321/201712/t20171211_321026.html).
- [4] 幼儿园工作规程[EB/OL]. (2016-03-01).[http://www.moe.gov.cn/srcsite/A02/s5911/moe\\_621/201602/t20160229\\_231184.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A02/s5911/moe_621/201602/t20160229_231184.html).